

スーパーマーケット店長の店舗管理 —店長の仕事と能力—

Store Management by Store Manager in a Supermarket Company
with a Special Reference to the Works
and Skills of Store Manager

乗 杉 澄 夫 ・ 岡 橋 充 明

Sumio NORISUGI ・ Mitsuaki OKAHASI

はじめに

本稿は、スーパーマーケットの店長が店舗をどのように管理しているのか、そこで求められる能力が何であるのかを検討する。

これは、スーパーマーケットの店長を主な対象に、ホワイトカラーの仕事を管理を軸に描き出すという筆者の構想の一部をなしている。その構想は次の3点からなる。1) 店長は上部管理者によってどのように管理されているのか、2) 店長は店舗をどう管理しているのか、3) 店長に求められる能力は何であり、店長のキャリアはこれにどう関わるのか、である。本稿はこれらのうちの第2点と第3点の一部を取り扱う。

以下では、店長の仕事がどういうものであり、店舗管理の変容が店長の仕事をどう変えたのか、店長に求められる能力が何であるのかを論述する。店長の仕事に関しては、それを店舗運営のPDCA—Plan, Do, Check, Act—のサイクルととらえ、各局面の重要事項を紹介する。店舗管理の変容とは店舗フルタイム人員の削減とパートタイマー化である。⁽²⁾ 店長に求められる能力は、これらのことを検討する中で浮かび上がってくる。なお、以下ではパートタイマーをパートと略し、パート・アルバイトをパート等と呼ぶことにする。

本稿にとって特に重要な資料は次の2つである。第1はA社社員へのインタビュー結果である。インタビューは2005年6月から2008年12月までの間に計15回、31時間に及んだ。対象となったのは、人事・総務・営業部門の本社スタッフと店長であり、これらの人々に対するインタビューによって、A社の組織、人事処遇制度、店舗運営の仕組み、正社員のキャリア等について知ることができた。第2はスーパー業界のテキストブック（以下、テキストと略）⁽³⁾であり、ここから店舗管理の重要事項や管理上の手法について学ぶことができた。

(1) この構想については、乗杉・岡橋他 [2008] を参照。

(2) 乗杉 [2009] を参照。

本稿は必要に応じて1990年代の前半にまで遡ることがあるが、現状として描くのは2005年から2007年にかけてである。

1 店長の仕事

(1) 店舗運営のPDCAサイクル

スーパーマーケットの店長の仕事は、一言で言えば、店舗運営のPDCAサイクルを回していくことである。Planとは年1回行われる店舗予算の作成であり、Doとは、店舗予算を基礎にした店舗の直接的管理である。Checkとは、営業数値の予算との差異を発見し、その原因を把握する作業であり、Actとは発見された問題への対処である。

これらのうち、Plan―店舗予算の作成―に関しては別稿で扱っているため、ここでは簡単に触れるにとどめる。店長は自店の売上高等に関する実績見込みをもとに、翌年度の店舗予算原案を作成し、所属エリアのエリア・マネージャー（以下、AMrと略）に提出する。最終的な店舗予算は、何段階もの修正を経るため、店長が作成した予算原案より増額となることが多いが、予算編成の出発点となるのは店長の予算原案である。

(2) 制約条件と規模による違い

店長を管理する本社スタッフは、競合店の出現等、外部的な要因が存在することは認めつつも、異口同音に店長の役割を強調し、店長によって店舗は随分変わると主張する⁽⁵⁾。テキストも、「業態や立地はトップの意思決定によるが、売場の完成度の80%は店長の考え方により決まる⁽⁶⁾」としている。

ただし、その一方で、A社のようなチェーンストアの場合、店長の店舗運営には一定の制約があることも事実である。

第1は店舗予算による制約である。店舗予算には、収益に関わる項目―例えば、売上高や営業利益、経常利益―のような、達成すべき目標だけでなく、販売費や人件費といった経費が含まれているので、店舗運営のDoの局面で店舗が展開できるさまざまな活動のレベルも決まってくる。そのため、予算の枠を超えて販売活動を強化するためには、店長は予算修正についてエリア管理部と協議する必要がある。

第2は商品の仕入れと価格設定に関する制約である。店舗の収益の大部分を占めるのは、商品の販売から生み出される売上高であるが、仕入れの範囲は限定されている。店舗が販売

✓ (3) 食品商業編集部 [2000], [2001]。

(4) 岡橋・乗杉 [2010]。

(5) ある本社スタッフによれば、店長の選任如何によって、店舗の売上高が上下5%程度変動することがあるという。

(6) 食品商業編集部 [2000], 15頁。

する商品の種類・仕入先・仕入原価などを決めるのは基本的にバイヤーであり、店舗の努力は仕入れの時期や数量の決定をより的確に行うことに向けられる。とはいえ、店長は月1度開かれるエリア会議で商品購買部の上級バイヤーに希望商品を提案することができ、AMrは店長に積極的な提案を行うよう求めている。

第3に、売場作りにおいても、店長は全く自由というわけではない。商品部門別に売上予算があり、各商品部門は店長とともにスーパーバイザー（以下、SVと略）によっても管理されているからである。店長によれば、単一の部門内であっても、商品の並びを変えたい時にはSVの意見を聞く必要があり、複数の部門間で売場面積を変更する場合には、SVを越えてAMrに相談する必要がある。ただし、店舗を任されているのは店長であり、店長の責任で、⁽⁷⁾ と言えば、だいたい通るという。

店長の仕事は店舗の規模によって変わってくる。小型店に比べて大型店は広域の商圈があるため、競合店に対して優位な商品を提供することによって集客できるかどうか問われる。また、大型店ではテナントの管理が重要であり、テナントを含めた集客対策が必要になる。対外的な仕事も多くなる。それに対して、小型店の場合は、現場での陣頭指揮が多くなり、接客や優待カードといった顧客一人一人に対する働きかけが重要となる。なお、大型店では各部門にチーフが置かれ、さらに店長とチーフの間にマネージャー（以下、Mrと略）が置かれることがあるが、⁽⁸⁾ 小型店の場合には店長と少数のチーフだけになることが多い。

2 店舗運営のDo：店舗の直接的管理

店舗の直接的管理は、店舗の資産、商品と商品部門、人員、顧客の管理に分類される。⁽⁹⁾

(1) 資産管理

店舗の資産とは店舗や什器などを指し、店長はこれらを維持管理しつつ、活用することで、企業目標の達成や利益などの獲得を目指す。具体的には、駐車場、照明、消防設備、後方施設（更衣室、食堂等）の点検、売上等の現金、金券の管理、経費の支払処理の確認、現金実査への立ち会い等であり、チーフとともに売場設備、清掃状況を確認することも含まれる。なお、大型店で管理Mrが置かれている場合、これらの仕事は、大部分、管理Mrが行うことになる。

(2) 商品と商品部門の管理

商品と商品部門の管理は、店舗の資産を利用して、仕入れた商品を販売し、売上高・利益

(7) この点に関しては本田 [2002]、74 頁、101 頁以下、120 頁以下、を参照。

(8) チーフ等フルタイム人員の配属状況については、乗杉 [2009] を参照。

(9) この分類と概略は、食品商業編集部 [2000]、12 頁以下を参照。

に結びつけ、企業の存続と成長を確保するための活動を意味する。例えば、どんな商品をいつ、どのくらい発注し、どこに、どのような棚割で配置して、どのくらいの価格で販売するのか、などについての計画（販売計画）と管理である。これらは、当該部門にチーフがいる場合、基本的にチーフの仕事であるが、⁽¹⁰⁾店長はチーフの仕事ぶりを監督し、必要に応じて部門間の調整を行う必要がある。また、店長には、地域の行事や天候から特定の日時の来客を予想し、それに応じた対応を指示するといった役割がある。

商品と商品部門の管理のうち、本社スタッフが強調するのは、生鮮部門でのロスの防止である。生鮮部門は鮮度の関係から、以下で述べるロスが発生しやすい。これを防止するのは的確な発注と見切りである。このうち発注はチーフの責任であるが、店長の方針、姿勢、やり方で、ロスの原因となる見切りや廃棄は随分減らすことができる。特に小さい店でそうである。具体的には、地域の行事や天候を考慮して発注すること、発注システムに搭載された関連情報を発注に活かすことである。

テキストによれば、ロスが多いというのは結果であり、その結果に至るまでのプロセスを改善しなければ、ロスは削減できない。つまり、ロスが出ないような売場の仕組みを作ることが重要である。⁽¹¹⁾

ロスには実質ロス（値下げロス、廃棄ロス）とチャンスロス（売り逃し）の2種類のロスがある。これらは相対する概念であり、実質ロスを減らそうとすればチャンスロスが増え、チャンスロスを減らそうとすれば実質ロスが増えるという関係がある。実質ロスについて言えば、一般にロスを出さない管理の方法として、「仕入れすぎない」、「作りすぎない」、「出し過ぎない」という格言があるが、これを忠実に守っていてもチャンスロスが増えてしまい、縮小均衡の道を辿る。ロスを削減するためには、2つのロスを同時に削減する仕組みを作る必要がある。

まず行うことは、正確なデータをとって分析を行い、商品ごとにロス発生の大きさ（金額）と原因を把握することである。データ分析の切り口は3つある。商品部門別にロス率を比較する、曜日別にロス率を比較する、特売や天候等で比較する、である。実質ロス削減のためには、発注、加工、見切り、在庫の4つの管理が必要である。加工については、販売状態に合わせてこまめに加工、陳列をする必要がある。しかし、限られた人員で限られた時間内に多品種の商品を品揃えすることは容易でなく、実現しようとするればコストがかかり、売価を引き上げなければならなくなる。それゆえ、特に重要な商品—売上とロス率がいずれも高い—に限って商品加工を2回に分けるといった工夫が必要になってくる。

見切りに関しては、A社の場合、ある部門の見切りが他部門の売上に影響を与えるため、

(10) そのため、部門管理の手法に関して、店長用のテキスト（食品商業編集部[2000]）とチーフ用のテキスト（食品商業編集部[2001]）の内容はほぼ同じである。

(11) 以下は、食品商業編集部[2000]、56頁以下を参照。

基本的な判断はチーフがしても、最終的権限は店長にある。また、例えば、降雨時に客足が鈍ることを予想して、店長主導で判断することもある。その場合も、店長は見切りの重点をどの部門に置くかを判断して指示する必要がある。

テキストは見切りのタイミングを強調する。⁽¹²⁾生鮮食品の場合、翌日販売できない売れ残り商品は廃棄され、廃棄ロスが発生する。廃棄ロスは値下げロスに比べて非常に大きい⁽¹³⁾ため、このような商品は、鮮度とは別に適時見切りを行わなければならない。見切りの開始は夕方の来店ピーク前がよく、ピーク後では遅すぎる。ピーク前に見切りを始めれば、それから客数が増えるので、値引きの幅が小さくとも十分販売に結びつくが、ピークが終わった後では、客数が少なく、値引きが大きくなってしまう。とはいえ、夕方の来店ピークは、天候等によって変化するため、その時々状況判断が必要となる。

商品と商品部門の管理に関する店長の役割として、さまざまなバランスをとることも重要である。ある本社スタッフは言う。

商品は陳列場所や販売の方法によってある程度コントロールできる。重点商品の力の入れようによって売上と利益はコントロールできる。利益はミックスである。原価以下で売る商品もあれば、自社開発商品のように中間マージンを取られない利益商売もある。これらを組み合わせる工夫が不可欠である。人の投入と売上のバランスを取った販売形態も重要である。重点商品の売り上げは店舗の規模とは比例せず、各店の取組方や企画の良し悪しに依存している。

このバランスに関して、SVの経験が長い店長は、SVと比較して、運営管理全般が仕事なので、一部に集中せずに全体をバランスよく見ることが大事であり、そのために各部門の担当者とのコミュニケーションをよく取る必要がある、と指摘する。コミュニケーションは、毎日顔を合わすこと以外に、会議の場で行われる。チーフに対しては、週1回、曜日を決めて、部門長（チーフ）会議を行う。チーフから下へは部門ミーティングで伝達する。それ以外に、数分ではあるが、パート等を含めて朝礼を毎日行う。

(3) 人員の管理

人員は店舗ごとに異なるため、これを適切に管理することが店長に課せられた最大の課題となる。この人員こそが営業数値に最も大きな影響を与える要素であり、それをコントロー

(12) 以下は、食品商業編集部 [2000]、64 頁以下を参照。

(13) 原価 300 円、売価 435 円の商品が 35 個ある場合、完売すれば荒利益率は 31% であるが、10 個廃棄すると荒利益率は 3.4% にまで低下する。それに対して、10 個を 50 円引きで売った場合、荒利益率は 29% の低下にとどまる（食品商業編集部 [2000]、65 頁）。

ルする能力が店舗の業績を左右することになる。

ただし、人員それ自体（人数）に関して店長の自由度はあまり高くない。特にフルタイム人員がそうであり、これに関しては部門ごとの売上予算を基準にして配置が決まる。⁽¹⁴⁾パート等に関しては、人数と時間給―店舗ごと、部門ごと、時間帯ごとに異なる―に関して店長に裁量があり、店長は来店顧客数にあわせた人員計画を立てることができる。ただし、いったん増やした人件費を削減することは実際には難しく、人件費はほとんど固定費化している。時間給に関しては、最低賃金や地域の相場を考慮しなければならない。

店長にできることは、パート等の総人件費（総労働時間）の増減よりも、むしろ効率的な労働時間管理・人員配置であり、必要な時間帯に必要なだけの人員を確保することが重要である。⁽¹⁵⁾そのためには、店舗内で曜日・時間帯ごとに必要な作業がどれくらいあるのかを調査し、それに合ったパート等の出勤計画をたてる必要がある。パート等の労働時間管理は本来チーフの仕事であるが、店長は部門の積み上げが店舗全体の人員計画と大きな差がないかどうかチェックしなければならない。これを怠ると、売上が少ない月でもパート等の労働時間が減らず、逆に12月の繁忙期になると、就労調整の結果、労働時間が減るという奇妙な現象がおこる。

人員の管理の中で本社スタッフが重視するのは人材の育成である。前項との関係で言えば、漫然と同量発注するのではなく、地域の行事や天候、売上に影響を及ぼす情報を活かせる従業員を作っていくことが人材教育の柱であり、店長は事前に予測・計画し、リーダーシップを発揮して売場展開や従業員の意識付けを行うことが期待されている。また、パート等を採用するのは店長であり、店長は彼らを正社員と同様に育てていく責任がある。

このうちチーフの育成について、ある店長は次のように回顧している。

ある大型店の加工食品のチーフだった時、店長の方針で、将来にそなえ、自部門だけでなく、互いに他部門の経験をするようにとの指示があり、これが店長になるための勉強になった。鮮魚に行って魚を切ったり、提案メニューを作るために他部門に出向くこともした。大型店では人員がそろっており、チーフ自体は直接作業をせず、さまざまな企画・判断が仕事となる。他の部門で得たヒントとして、野菜の相場が高いとき、半分ないし4分の1にして販売するやり方を学んだ。他方、この場合、手間がかかるので通常より必要な人員が多くなるということも分かった。

パート等の育成のうち、特に基幹パートの育成に関して、店長は育成チームの1人として

(14) ただし、後で見るように、店長は定められた数のチーフをどの部門に置くのかについて、ある程度、選択することができる。

(15) 食品商業編集部 [2000]、98頁以下を参照。

活動する。店長は本社の人事担当者に基幹パート候補になりそうなパートがいることを知らせ、関係部門のSVやチーフとともに指導していく。特に重要なのは、本人の意欲を高めて、基幹パートへの昇級試験を受ける気にさせることである。

人員の管理に関して店長が強調するのは、パート等との人間関係である。店長の1人は、パート等と直接声を掛け合える関係になって、早めに必要な情報を把握できるように心がけており、相談があれば必ず何らかの行動を起こすようにしている、と語った。別の店長は次のように述べた。店は人で成り立っているが、パート等の人間関係は難しい。彼らに気持ちよく1つの目標に向かって働いてもらうことが非常に重要であり、そういう状態にするのが店長の役割である。一丸となった勢いがあるかどうかは売上に大きく影響する、と。この店長は、かつてチーフ時代の店長から学んだこととして、パートを採用したらすぐに面接して顔と名前を覚え、会社に対して何を考えているか、店長に何を期待しているか聞くようにしている、という。

(4) 顧客の管理

顧客の管理とは、以上の3要素の結果として、顧客が来店し、店舗が提供する商品、サービスや雰囲気等に満足してもらう事である。顧客満足（カスタマー・サティスファクション：CS）を確保する活動がこれに含まれ、CSを維持することで、店舗および企業の存続と成長が可能となる。したがって、顧客の管理はほとんどが以上の3要素と重なり合っており、これ自身として存在するのは、接客や優待カード、地域へのPR活動、クレーム処理等ということになる。

3 店舗運営のCheckとAct

(1) 店舗運営のCheck

店長は自店の問題を発見し、その原因を特定することが求められる。問題は店舗業績の予算との差異となって表れる。店長は自店の商品や顧客のデータを分析し、予算との差異がどこで起こっているかを調べなければならない。テキストによれば、そのさい最も重要な指標となるのは売上高である。⁽¹⁶⁾ 売上高は、月別の数値を追っても季節変動のために傾向を読みにくいいため、前年同月との比較を行う。売上高の対前年度比が低下しているのであれば、次にすべきことは、売上高の低下が客単価と客数のいずれの低下によるものなのか、見定めることである。売上高、客単価、客数には、 $\text{売上高} = \text{客単価} \times \text{客数}$ の関係がある。また、売上高の低下がいずれの商品部門で起こっているかを特定することも必要である。

これらの分析の結果、客数に大きな変化がなく、売上高の低下が客単価の低下によるもの

(16) 以下は、食品商業編集部 [2000]、28頁以下を参照。

であること、畜産部門が不振であることが分かったとする。次は畜産部門の現状把握である。まず、自店で買い物をした顧客のどれほどが畜産部門の商品を買っているのか、部門の支持率（部門客数÷店舗客数）を調べ、他部門と比較する。そして、畜産部門の売上高の低下が客単価と客数の低下のいずれによるものなのかを調べる。その結果、畜産部門の支持率が他部門と比べて低いことが確認され、客単価と客数がいずれも低下しているとする。そうであれば、次に客単価について、その低下が一品単価の低下によるものなのか、買上点数の減少によるものなのかを調べる必要がある。客単価、一品単価、買上点数の間には、客単価＝一品単価×買上点数の関係がある。

実際、店長はこれらの指標を使って、自店の状況を十分に把握していた。ある店長は次のように述べる。

当店の売上は予算より若干低い結果を予想している。客数は昨年比103と伸びているが、目標は105なので、少し足りない。客単価を上げるのは難しいので、客数を伸ばすのが課題である。客単価はA社平均より1割ほど高い。今年、客単価は20円くらい上がっているが、商品の価格が上昇しているためである。1人あたり買上点数はA社平均よりやや多いが、当店の目標には達していない。やはり売上を伸ばす効果が大きいのは客数である。客数が1人増えれば、年間で数十万円の伸びになる。

店長が次になすべきことは、予算との差異の真の原因をつきとめることである。原因は店舗内部―例えば従業員の人間関係―にあることもあれば、外部―例えば競合店の進出―にあることもある。

(2) 店舗運営のAct：発見された問題への対処

問題が従業員の人間関係にあるのであれば、店長はそれを解きほぐさなければならない。ある店長は、売場に大きな変更がないにもかかわらず売上が減少するのであれば、内部に何か問題があるので、早めの対策が必要だ、と指摘する。

外部要因で多いのは競合店の出現である。本社スタッフは次のように語る。

店長はまず競合店を調査し、自店の弱点を把握する必要がある。そして、本社とのネットワークを駆使して対策を立てなければならない。

売上の悪化に対しては、売上減に対応した予算の組み替え（再編）を行いつつ対抗手段を取るか、あくまでも売上を追求するかを選択がある。前者の場合、販促費はなかなか落とせないで、売上減による作業量の減少に対応した人件費（パート等の総労働時間）の削減を行う。これは契約打ち切りで対処することが多いが、パート等の側にも事情がある

ので、数ヶ月かかる。売上減に対応した人件費のコントロールができないと、労働分配率⁽¹⁷⁾を押し上げる結果となる。

予算の組み替え（再編）と人件費コントロールは、本来、店長自身が行うべき仕事である。改装等が必要であれば、どのような改装を行うかを、予算面まで含めて意見具申できるのがよい店長である。いずれにせよ店長には積極的な問題解決が求められており、ここで店長の能力が問われることになる。

具体的な事例として、A社X店の事例を紹介する。この店舗には近隣に畜産を得意とするB社の競合店があり、さらに鮮魚を売り物にするC社が最近出店した。その結果、X店では畜産と鮮魚の売上に問題があらわれた。X店には鮮魚と日配にチーフが配置されていたが、C社出店時のX店店長は、日配に置かれていたチーフをトレーナーに代え、かわりに惣菜にチーフを置いて、この部門を強化した。その後、鮮魚出身の新店長がX店に赴任した。われわれがインタビューしたのはこの店長である。同店長は次のように語る。

畜産と鮮魚の状況はなかなか改善できない。客数は増えているが、1人あたり買上点数が伸び悩み、客単価は下がっている。客単価が落ちているのは競合店に合わせて値段を下げているためだが、顧客は畜産や鮮魚といった商品種ごとに買う店を決めているようで、そのために客数の伸びにもかかわらず、売上が伸びない。AMrからはこれらの部門を改善するように指示されており、自分でも努力しているが、いったん「畜産はB社」、「鮮魚はC社」というイメージが出来てしまうと、客足を取り戻すのは難しい。それに対して総菜は好調である。

畜産と鮮魚については本社のSVとともに取り組み、私とSVがそれぞれ競合店を見に行った。鮮魚に関しては、赴任から4ヶ月ほどたった頃、SVを通じて本社から人員を応援してもらい、品揃えを強化して1ヶ月間鮮魚の売り込みを行った。当時、本社の鮮魚部門で、どこかの店を選び、売り込み強化をする実験的な計画があり、X店が選ばれた。その反応はすぐに売上に表れた。しかし、その状態を継続することが現在の人員では難しく、再び尻すぼみになっている。どのような対策をとればよいかという答えはある程度出ているが、限られた人員で⁽¹⁸⁾どうやりくりしていくかが難しい。とはいえ、競合店も疲れてきているようであり、状況は改善できると思う。

4 変容する店舗管理の影響

かつては、ある程度の大きさの店舗であれば、各部門にチーフが配属され、チーフが各部

(17) 労働分配率、人件費、売上高には次の関係がある。労働分配率＝人件費÷（売上高－売上原価）

(18) 鮮魚部門のフルタイム人員はチーフ1人であり、畜産部門はトレーナーである。

門を管理していた。その後、フルタイム人員が削減され、チーフが常に置かれるのは鮮魚部門だけとなった。売場面積が1000㎡以下の小型店の場合、畜産、青果、惣菜といった生鮮部門ではチーフに代わってトレーナーの配属が一般的となり、日配、加工食品、住居部門といった非生鮮部門ではトレーナーも配属されなくなった。売場面積が1001㎡～3000㎡の中型店でも、鮮魚以外の生鮮部門にチーフ等がいるのは3分の2程度であり、残りはトレーナーである。非生鮮部門ではチーフ等、トレーナー、無配属がほぼ等しい割合で分布している。⁽¹⁹⁾こうした状況の下で店舗管理はどう変わったのか。

店長によれば、パートの基幹化と店舗を超えた部門管理は進展しているが、限界はある。そのため、店長が各部門のパート等に直接指示を与えることが多くなった。以下では店舗の直接的管理にとって重要と思われる発注、見切り、販売計画を中心に、店長の役割がどう変わったかを検討する。

この変化は、店長のキャリアを考えると特に重要である。スーパーマーケット業界が一般にそうであるように、⁽²⁰⁾A社の場合も正社員のキャリアは部門別に組まれている。⁽²¹⁾そのため多くの店長は、出身以外の部門をほとんど経験することなく店長になる。こうした店長のキャリアは、各部門にチーフが配属されていた頃は、特に大きな問題ではなかった。⁽²²⁾しかし、チーフの配属される部門が少なくなり、基幹パートによる代替に課題が残るのであれば、店長が出身以外の部門をどう管理しているのかが問題となる。⁽²³⁾

(1) 発 注

店長によれば、中小型店の場合、チーフがほとんどいなくなったため、発注は基本的にパートが行ったものをトレーナーが確認している。店長は原則として関与しない。ただし、特に切らしてほしくない物については、店長がその旨注意を与える。また、来客に影響を与えそうな要因―運動会、遠足等の行事、催事―については店長が事前に情報を集め、パートに伝えている。

ただし、パートは午前中の勤務で午後の売れ行きを判断しなければならない難しさがある。そのため、午後に売れ行きがよいため品切れしても、午後のどの時点で品切れしたかが

(19) 乗杉 [2009], 61頁以下を参照。

(20) 食品商業編集部 [2000], 110頁。

(21) 乗杉・岡橋他 [2008] を参照。

(22) ただし、チーフの配属如何にかかわらず、部門別のキャリア編成が店長の管理能力に不利に作用するという指摘もある。本田 [2002], 127頁。

(23) われわれがインタビューした2人の店長とその店舗は、以下の通りである。第1の店長は鮮魚出身であり、フルタイム人員は、チーフが鮮魚と惣菜に各1、トレーナーが畜産と日配に各1である。第2の店長は加工食品出身で、フルタイム人員は、チーフが鮮魚と畜産に各1、トレーナーが鮮魚、青果、日配、惣菜に各1である。両店は、売場面積が1001㎡～3000㎡の中型店に属すが、その中では比較的小型である。

分からず、いつもと同じ量を発注してしまい、チャンスロスが発生する。このあたりのことをうまく伝えて発注精度を上げていかないと、収益を上げるのは難しい。

（2）見切り

すでに述べたように、A社の場合、見切りの最終的権限は店長にある。とはいえ、通常の場合、基本的な判断を行うのはチーフであり、店長の役割は、本来、チーフ間の調整にあった。チーフが削減された結果、誰がどう判断するかが問題となる。店長は次のように述べる。

日配と加工食品については、見切りの基準や販売期限がA社の規定として定められているため、チーフがいなくても特に問題はない。例えば牛乳であれば△日前に2割引、○日前には売場から撤去という基準がある。加工食品の場合であれば、賞味期限の□週間前ぐらいの時点で撤去するよう指示している。それに対して、生鮮部門については、チーフがいてくれれば楽であり、できればいてほしい。チーフなら、最初の加工から見切りまでの1日の流れを掴んでいるため、きめ細かな判断ができる。閉店までそれぞれの商品が残るかどうかを予測して、商品ごとに2割引を貼ったり、貼らなかったり、値引率を調整するといった判断である。確かにチーフがいなくても、店舗ごとに見切りの基準があり、トレーナーからある程度の指示があるが、パート等は細かい判断ができない。そのため一律に見切ってしまう。パートとアルバイトを比べると、より信頼できるのはパートであるが、夕方以降はパートよりもアルバイトの方が多くなる。店長も全ては管理できないので、トレーナーからの連絡事項等から重点管理商品を決め、天候や競合店の動き（チラシ等）を考慮して、パート等に見切り開始の時間や判断基準を与えている。

（3）販売計画

販売計画に関しては、店長の過重負担とならない措置が取られている。店長は次のように語る。

まず全般的な状況を見れば、以前は各店のチーフが自分の力量で販売計画を立て、売り切ろうとする一方で、バイヤーが大量に買い付けて各店に割り付けていく「送り込み」がよくあった。現在では各店でどれくらい必要かをなるべく早い時期に調べ、集約するようになっている。ただし、生鮮食品の場合は各店で欲しい商品が入荷できるかどうか分からないところがあり、逆に希望していた以上の量が入荷し、各店に配分されることがある。そのような場合には調整が必要になる。いずれせよ、チーフがいれば随分助かるが、現在ではSVがそうした仕事をしている。これらに関しては店長よりSVの方で仕事が増えてい

るかもしれない。

また、以前はチラシの全商品に対して販売目標があったが、今では日替商品や重点商品にだけ販売目標があり、他は各店に任せる形になっている。販売計画も特定の商品に集中して立てる形に変わってきている。チーフの削減はここにも影響を与えている。ただし、季節商品や、定番の商品でも月間の取り組みのあるものについては、SVが販売計画をたて、各店への配分や調整を行っているので、店長の負担はそれほど大きくない。

(4) 出身以外の部門について

店長は出身以外の部門管理には難しさがあることを認める。とはいえ、店長の経験が長くなるにつれて、次第に対応できるようになるという。

鮮魚出身の店長は、生鮮部門は鮮度の重要性一日付の管理、鮮度劣化の見極め一が共通しており、青果・畜産・惣菜に関して特に問題はない、と言う。この店長にとって問題なのは、むしろ加工食品や住居である。加工食品の場合は管理が月単位なので、安易に放置してしまうところがあり、住居に関しては商品自体の知識をつける必要がある。

加工食品出身の店長も、住居に関しては分からないことが多く、用途等について専門的知識が必要なため、顧客からの問い合わせにうまく答えられないことがある、と言う。とはいえ、分からないことは当該部門のトレーナーに問い合わせることができるし、店長を長年やっているとしたいに身についてくるものだという。この店長の場合、問題はやはり生鮮部門にある。とはいえ、この店長は、生鮮部門の専門的な知識が十分とはいえないことを認めつつも、販売のポイントは押さえるようにしているという。それは、鮮度が重要だということであり、パートが主に主婦だということに目をつけて、パート自身が顧客の立場で買うかどうかを判断基準にチェックさせ、買う気にならないものは売場から撤去させている。畜産については、これまでの経験から、寒い時には何の肉が売れるか、それに合う鍋の具材の組み合わせはどのようなものかは分かるようになったという。

5 店長に求められる能力

これまで見てきた店長の仕事から、店長には次のような能力が求められていることが分かる。すなわち、常に問題意識を持ち、必要な情報を集め、分析し、解決して店舗管理に活かす能力、部下についても同様に育てる能力、上司に対して積極的かつ具体的に提案する能力である。また、複数の部門・事項をバランスよく観察し、調整する能力や、パート等との円滑な人間関係を形成する対人能力も必要である。

フルタイム人員の削減とパート化の進行によって、店長に求められることは多くなった。店長は出身以外の部門の商品についてもある程度の知識を求められるようになり、チーフのいない部門では、当該部門の管理を直接行うようになった。

おわりに

店長の仕事は多岐にわたる。フルタイム人員の削減とパート化によって、店長の仕事はさらに多くなった。店長に求められる仕事と能力の増大に対して、能力形成のプロセスキャリアはどう応えてきたのだろうか。これに関しては、稿を改めて論じることにはしたい。

【参考文献】

- 岡橋充明・乗杉澄夫「スーパーマーケットにおける店舗と店長の管理」, 和歌山大学経済学会『経済理論』, 353号, 2010年。
- 食品商業編集部『スーパーマーケット店長の教科書: 食品商業2000年5月臨時増刊号』, 商業界, 2000年。
- 食品商業編集部『スーパーマーケットチーフの教科書: 食品商業2001年5月臨時増刊号』, 商業界, 2001年。
- 乗杉澄夫・岡橋充明他「ホワイトカラーの仕事と能力形成の研究」, 『2008年度 オンリー・ワン創成プロジェクト報告書』, 和歌山大学, 2008年。
- 乗杉澄夫「スーパーマーケットにおける店舗管理の変容—フルタイム人員の削減を中心に—」, 和歌山大学経済学会『経済理論』, 352号, 2009年。
- 本田一成『チェーンストアの人材開発—日本と西欧—』, 千倉書房, 2002年。